

Der Weg zu mehr Liquidität

Aktuell sind viele Unternehmen unverschuldet in eine existenzbedrohende Liquiditätskrise gerutscht. Kerngesunde Unternehmen weisen plötzlich einen äußerst schlechten Cashflow auf. Um Schlimmeres zu verhindern, braucht es eine Liquiditätsplanung. Es ist nie zu spät, damit zu beginnen.



»In der aktuellen Lage muss das buchhalterische Denken, der Blick in die Vergangenheit, abgelegt werden. Jetzt muss man agieren«, sagt Roland Beranek, **BMD**.

Bevor ein Unternehmen insolvent wird, durchläuft es zumeist drei Krisen. Den Beginn macht die strategische Krise. »Es passieren Managementfehler, falsche Entscheidungen werden getroffen. Das Ergebnis sind falsche Produkte oder Dienstleistungen«, erklärt Roland Beranek, Leiter der BMD Akademie. Diese Phase dauert bis zu drei Jahre oder länger und wirkt sich nicht sofort auf das Unternehmensergebnis aus. Als idealtypisches Beispiel nennt Beranek Nokia. »Nokia ist eigentlich der Erfinder des Smartphones. Die Innovation wurde vom damaligen CEO aber als unnötig abgelehnt. Der Rest ist Geschichte«, so Beranek. Auf die strategische Krise folgt die Ertragskrise. Die Kosten steigen, die Umsätze sinken und damit auch die Gewinne. »Kunden verlassen das Unternehmen, ebenso Mitarbeiter. Banken werden misstrauisch«, erklärt Beranek. Von dort geht es direkt in die Liquiditätskrise. Kontorahmen werden überzogen, Zahlungen bei Lieferanten stocken. Es gibt Stundungsansuchen beim Finanzamt, nicht »lebensnotwendige« Lieferanten werden nicht mehr bezahlt und Gehälter werden verspätet oder gar nicht ausgezahlt. »Die Zahlungsfähigkeit ist nicht mehr gegeben. Es folgt der Vertrauensverlust bei Kunden, Lieferanten

und Mitarbeiter und das Geld geht aus«, sagt Beranek.

>> Von Null in Phase drei <<

Corona hat dazu geführt, dass Unternehmen ohne die ersten beiden Phasen zu durchlaufen direkt in der Liquiditätskrise gelandet sind. »Wir erleben derzeit, dass bisher kerngesunde Unternehmen, die im normalen Wirtschaftsleben auch sehr ertragreich sind, einen extrem schlechten Cashflow aufweisen«, sagt Beranek. »Nun heißt das aktuelle Gebot: den Cashflow kräftigen – soweit dies möglich ist – und eine Verminderung der kurzfristigen Verbindlichkeiten anzustreben.« Unternehmer sollen jetzt bloß nicht den Kopf in den Sand stecken. Beranek empfiehlt betroffenen Unternehmen, sofort kurzfristige Liquiditätsplanung zu erstellen. Das reicht von der Analyse der geplanten Umsätze über die Möglichkeit von Ratenzahlungen und Stundungen bis zur Kundenanalyse (siehe Kasten). Denn schon 2008 sind laut Beranek vor allem jene Unternehmen auf der Strecke geblieben, die instabil waren und ihre Zahlen nicht im Griff haben. Man müsse das buchhalterische Denken aufgeben. »Der Blick zurück bringt nichts. Von den Bilanzen der Vergangenheit kann man nicht leben. Jetzt muss man agieren«, ist Beranek überzeugt. Dabei gäbe es im-

mer noch Unternehmen, die nicht einmal ihre Kreditraten kennen.

>> Kurzfristige Finanzplanung <<

BMD bietet seinen Kunden eine kurzfristige Finanzplanung, mit der Unternehmen die geplante und reale Liquidität immer im Fokus haben und sehen, ob es einen Liquiditätsbedarf oder Überschuss gibt. Ermittelt werden dabei die Zahlungsflüsse, z. B. nach Kalenderwochen anhand der offenen Posten. Dabei werden die effektiven Zahlungsgewohnheiten aus der Zahlungsvorgangsgeschichte des Kunden errechnet und ein Schnitt daraus ermittelt. So ist eine realistischere Prognose möglich als bei der Ermittlung nach den Wunschzahlungszielen. Zudem kann ein Kunde als Skonto- oder Nettoszahler oder mithilfe der Bonitätsanalyse laut durchschnittlichem oder gewichtetem Zahlungsziel eingestuft werden. Darüber hinaus können auch manuell Zahlungen erfasst bzw. Kunden und einzelne Rechnungen für Berechnungen gesperrt werden. ■

Liquiditätsplanung

Eine Liquiditätsplanung sollten Unternehmen in guten wie in schlechten Zeiten haben. Aktuell ist es besonders wichtig. Zu einer Liquiditätsplanung zählen unter anderem

- rasche Analyse der geplanten Umsätze
- rasche Analyse der vorhandenen Liquidität und Cashpuffer
- rasche Analyse, wo Ratenzahlungen bei Lieferanten möglich sind – oder Stundungen
- rasche Kontaktaufnahme mit Banken, Finanzamt und der Österreichischen Gesundheitskassa, um Steuern und Beiträge auszusetzen oder zu stunden
- rasche Kundenanalyse, wer ist zahlungskräftig, wer braucht Aufschub
- Factoring und Kurzarbeit in Betracht ziehen
- Ausgabeanalyse